

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 395 - 409
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية

مراد علّة و محمد علي الجودي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة زيان عاشور الجلفة

مقدمة:

يعتبر التكوين من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيراً في ميدان إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المؤسسة اليوم أ بحت تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة سواء في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها, مما يفرض على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بممارسة النشاط التكويني للقوى العاملة مما يسمح لها من استخدام هذه التقنيات الحديثة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنمية قدراتها التنافسية.

I – الإطار العام للموارد البشرية

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي تواجه المؤسسة في الآونة الأخيرة حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة لتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن عن طريق إدراك وفهم الدور المنوط بهم, ولمواجهة ذلك عمدت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التكوين كمسلك إجباري وحتمي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما راجعت المؤسسات ظروف العمل من جميع الجوانب, بتجميع القوى والجهود بصيغة جماعية سميت بالموارد البشرية.

<u>أولاً</u>: تعريف و دور الموارد البشرية

1.1. تعريف الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات, وتقسم هذه الموارد وفق خمس مجموعات:

- **الموارد الاحترافية.**
- **الموارد القيادية.**
- **الموارد الإشرافية.**
- **باقي الموارد المشاركة.**
- **التكتلات العمالية والاتحادات.**

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا الميدان نشرح بصفة وجيزة، المفاهيم المستعملة بتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية.

فعن عملية تسيير المؤسسة ينتج عن ذلك وبصفة تلقائية ظهور ثلاث أنظمة:

1- التسيير التقني (الاستغلال).

2- التسيير المالي والاقتصادي.

3- تسيير الموارد البشرية.

حيث أنه من المعروف أن أي مؤسسة تهدف للعمل على ضمان نجاح فاعلية أكثر، عن طريق النظر في نوعية الأنظمة والعمل على دفعها إلى طريق استراتيجي شامل ومتلائم وموجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة وفي هذا الصدد يجب أن يحدد نشاط كل نظام في بيئة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة ومنه التوجيه السليم نحو الهدف المسطر للمؤسسة.

إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة, وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة.

2.1. دور الموارد البشرية: يقول الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه: (الموارد البشرية في ثروة الأمم) أن: "الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية, هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغنى الشعوب, فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل ايجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية, وإنشاء هيئات سياسية, اقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام ".

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، ومصادر الثروة التي تدر غلات قليلة على الفعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجياتها الاقتصادية, ومن ثمة تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تنجز أعمالا إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل وحيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنيون هم أول من يجب أن يلجأ إليهم [1] فبمقدرتهم ابتكار أعمال جديدة بمنح الأرض المنهكة حياة وخصوبة وبتحويل الموارد والثروات الطبيعية بآلات ومعدات قد أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات, ومثال ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة، وخا ة معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين آخذ في الازدياد, ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن ح ذلك في بعض الصناعات فهو غير حيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسيرها الوحيد هو, التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة [2]، ومثال

آخر جسدته الحرب العالمية التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا حيث سجلت

خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية وباقي القوى الإنتاجية المادية, كالمصانع والبنى التحتية مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه الدول وخروجها من هذه النكسات, سيأخذ وقتا أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء, والسبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حسباهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، وأهملوا أهمية الموارد البشرية, والذي اتضح أن لها دورا استراتيجيا في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، وبسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعا.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانات والنتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانات, وهذا إثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث (3)، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

ولقد رأينا من خلال ملاحظة, أن الزيادات الحا لة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي وساعات العمل (التشغيل) والموارد الطبيعية ومن هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي **Residual Factor** والذي ار بعد ذلك مرادفا لتعبير "الرأس المال البشري" (4) **Human Capital** .

فرأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وطاقات تساعده على أن يكسب دخلا وبذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات – مهما كان نوعها – عائدا لرأس المال البشري والذي يمتلكه, ولذلك يمكن أن تعتبر الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم والتكوين واكتساب المهارات كعملية خلق لرأس المال البشري, تماما مثل عملية ناعة الآلات والبناء التي تخلق رأس المال المادي أي السلعي **Physical Capital** وكل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثمارا بشريا **Human Investment** كالإنفاق على التعليم والصحة وتكوين الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة, خا ة الإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية (5).

وقد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميادين الصناعة حديثا تقل عن أجور أولائك العمال الصناعيين المدربين, ويرجع ذلك الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين وترجع الاختلافات أساسا في درجات التعليم والخبرة والصحة، فالأفراد المعتلين حيا لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق, وهذا يعني اقتصاديا قصر حياتهم الإنتاجية وهذا يبن لنا أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفايات الإنتاجية (6).

ولقد تأكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بإ دار هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول

لتنمية الموارد البشرية حيث عرفتها بأنها: "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها.." ويلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما: جانب تكوين القدرات،حيث يشير أسلوب (WAY) إلى الطريقة التي يتم بها مزج العنا ر للحصول على منتج ما, وهذه العنا ر ممثلة في التعليم، الصحة التكوين والتغذية وغيرها.., للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية والجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الاستراتيجي الذي أ بحت تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية، والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها, نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغيير[7]، إضافة إلى أن عامل اليوم أ بح أ غر سنا، أفضل تعليما, فضلا عما يتوقع من عمله ومن من يستخدمونه (المؤسسة) [8].

وهنا توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية وبالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجية).
- ✓ ارتفاع مستويات التعليم.
- ✓ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة, وبالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية ومن هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

إن هذه العنا ر الثلاث التي أدت بصفة عامة إلى تطور الموارد البشرية وإعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية, معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، وأن الآلات والمعدات والعنا ر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان لا غير.

ثانياً: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (ستيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة, وحسب رأيه فإن: "مؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، وبدلا من ذلك فسوف يكون هناك نوعان من المؤسسات، أولا: سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريبا على كل مرافق المنتجات والخدمات، ثانيا: سوف توجد المؤسسات القائمة على الأفراد حيث يديرها مهنيون مؤهلون تقنيا ومتخصصون مستقلون, وسوف تتعامل هذه المؤسسات الصغيرة مع سلع وخدمات معينة وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل والشركة."

يعطينا الموقف السابق الذي توقعه المدير العام التنفيذي فكرة جيدة عن الموضع الذي آلت إليه المؤسسات الحالية الآن, وما يلزم أن تكون عليه، بوضع أساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات وبتطبيقه بنفس الأهمية مع الاختصا يين في مجال الموارد البشرية الذين عليهم أن يبدأوا

التفكير استراتيجيا لمواجهة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي, وتريد أن تبقى منافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتوا لة هو أفرادها.

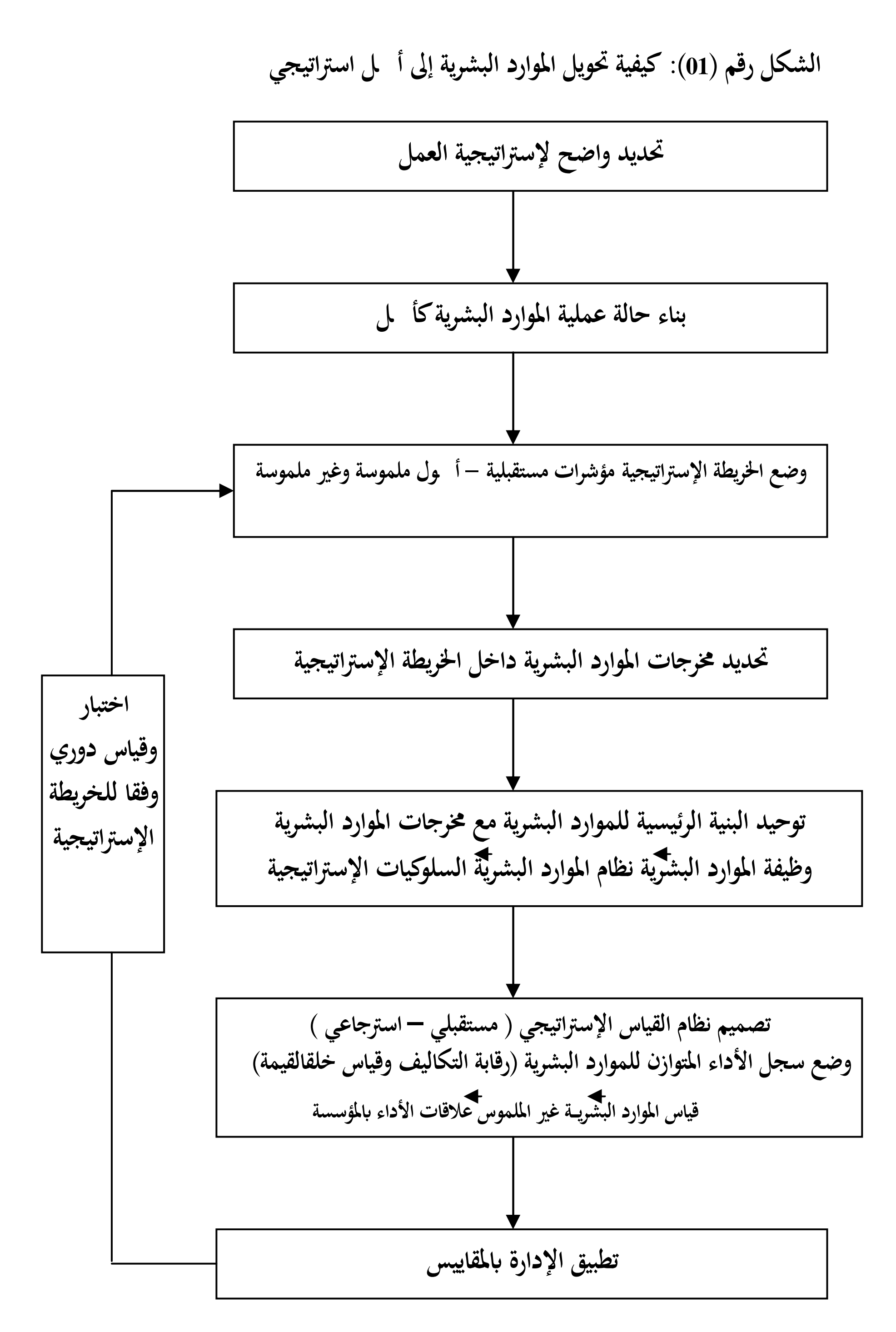
كما أيقن المديرون والقادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المؤسسة ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة Knowledge-Based Society حيث العمالة المزودة بالمعارف أضحت مسألة محورية ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب, ولكن أيضا في الأساليب التي تجعل هذه ممكنا في النهاية (9).

فهناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها, سياساتها ونتائج أعمالها, وكيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى القمة في الأداء, وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة خا ة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل وأغلب المديرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حالياً " البشر هم أهم أ ل من أ ولنا " لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمن هذه المشكلة في عوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المؤسسة ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين, وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا, خا ة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي..، وبالتالي أ بح لزاما على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمؤسساتهم, بل ومواجهة التحدي في العمل كأحد الأ ول الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، والشكل الموالي يعطينا ورة أوضح للطريقة الملائمة التي يمكننا بها تحويل الموارد البشرية واعتبارها أ لا استراتجيا.

الشكل رقم (01): كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أ ـل استراتيجي



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ايتراك للطباعة والنشر، **2004**, ص **102**.

II – مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والقدرة المستهدفة في المورد البشري التي تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه, وتوقعات المهام التي يمكن أن تعهد إليه في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المؤسسات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية وهما : " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد, والتنظيم الذي يعمل الفرد فيه أو مجموعة الأفراد في نطاقه, لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم والانعزال, كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه: " انحصار التكوين في الإنسان ".

أولاً: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية[10]، هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في اعتبار مجموعة أفراد المؤسسة موارد موضوعة تحت تصرفها وفق شروط محددة، وبالتالي فهي استثمار ضروري ومطلب اقتصادي واجتماعي.

وهنا يمكن أن تكون النتائج الحا لة من تنمية الموارد البشرية على النحو التالي: [11]

- جودة محيط العمل.
- مستوى عال من الإنتاجية.
- وتوفر عنصر الرضا أثناء العمل.
- استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي (التنمية الفردية).
- امتلاك الفرد قدرة المواجهة وعنصر الاستعداد للتغيير.

والشكل التالي يعطينا   ورة النتائج المتوخاة من عملية تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: مكونات التنمية المرتكزة على العمل: تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، تو يف العمل وتحسين العمل.

وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج [12].

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد موا فات ومهارات

وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل في عملية تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم

1.3. تحليل الهيكل التنظيمي: يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة, والخاص بتنمية وتطوير قدرات الأفراد وهذا بوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد, تماشيا والتطورات التقنية الحديثة وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.

2.3. إعادة الهيكلة: إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوحد في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة, من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات [13].

3.3. تحليل العمليات: حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخا ـة بالهيكل التنظيمي, وأهم التنظيمات الخا ـة بالمؤسسة.

4.3. تحليل الجودة: باعتبار التكوين نظام مفتوح, فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في ـورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لعملاء النظام ولمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتظم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التكويني.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.
- تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

5.3. تحليل التدفق المعلوماتي: تواجه مختلف المؤسسات في مختلف قطاعات على المستوى العالمي ضروبا شتى من تدفق المعلومات الهائلة، فضلا عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل وتقلل من مواجهة التحديات الخارجية.

وأخيرا يتضح من ر ـد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية, حقيقة أساسية وهي أن:

التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية [14]، بل إنه يستمد مدخلاته وتتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة على الفرد, العمل والتنظيم ومن ثم فإن غاية التكوين في رأينا أن يسهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذ أشار " الشقاوي" في كتابه (التدريب الإداري للتنمية) على أن : "التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر" [15].

III – إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب, والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة, وكذلك في ضوء التعرف المستمر على

أوضاع سوق العمل.

أولاً: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير:

يمثل التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تكوين مواردها البشرية أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة ,وكذا وضع المتغيرات البيئة التنافسية.

إن التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة, وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير, بناء الجدارة, تغيير الثقافة .., وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية, واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

وهنا يرى Keep [16] : " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية, هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموا صفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف ".

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة. لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية, وتحديد موا صفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرائق وأساليب البحث عن العنا صر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا, سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل ا لمية, الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل, والمفاضلة لاختيار أكثر العنا صر توافقا مع احتياجات المؤسسة, ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة, وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى, بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات, بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية, اهتماماتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان ا افظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عنا صر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية, وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المؤسسة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها

المختلفة وتقدير مستويات الإنتاج, وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

▪ تخطيط البحث والاستقطاب, وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث, ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المؤسسة الشاغرة, كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العنا ر الأفضل من بينهم.

▪ تخطيط استبقاء الموارد البشرية وا افظة عليها, وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تنميتها في المؤسسة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة المسائل التي تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمعنوي لجهود العاملين, وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة, لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

▪ الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.

▪ تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا, لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

IV – إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التنمية منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المؤسسة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المؤسسة أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى بانحصار أثاره في المتكون, وعدم و ولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

أولاً: المنهجية الإستراتيجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية

لقد تبين أن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المؤسسة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء (17)ٍ,كما أن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها, بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون عوائق.

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار من مفهوم التكوين إلى مفهوم التنمية، حيث تفيد التنمية معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل, فالتنمية تعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع, قدرات معرفية ومهارات جديدة تساعده على تحقيق أهدافه, لذلك فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعا ـرة تخاطب عادة الموضوعات التالية[18]:

- تنمية خطط وفرص تعلم الأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعليم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها, وإعادة ياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليست مجرد فترات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذا فإن تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية[19]:

1. ياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي بتبني منهج الإدارة الإستراتيجية, وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة.

2. تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح استراتيجيات, وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير, الإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.

3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة, بما يثري فرص التوا ل في المعارف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الر يد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة, ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.

4. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة

من المعروف أن المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم يصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وتهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمؤسسة، ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة, والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي:

- ✓ المعرفة الكامنة المختزنة داخل أفراد المؤسسة.
- ✓ المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتكنولوجيا.
- ✓ معرفة مستمدة من عنا ر خارج المؤسسة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المؤسسة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يصل بإدراكها إلى المفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن، وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- جمع المعلومات ور دها وتحويلها إلى معرفة، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة.
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عنا ر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي وتكوين ر يد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأ ول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتضم هذه الأ ول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة, والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني..، وتجمع منتجات

فكر العاملين في المؤسسة لتشكل رأس المال البشري والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة.

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أ ول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها " **MAYO** " على النحو التالي:

الجدول رقم (**01**): ميزانية رأس المال الفكري

الأ ول	الخصوم
– التعليم المستمر.	– التكوين غير المخطط والمتقطع.
– الخبرة المتجددة.	– الخبرات المتقادمة.
– استمرارية فرق العمل المتعاونة.	– عدم الاستقرار وتفكك الفرق.
– المعرفة المشتركة والقابلية للتداول.	– انحباس المعرفة داخل الفرد.
– التنظيم المرن.	– الهيكل التنظيمي الجامد.
– تشكيلة متكاملة من التخصصات.	– خبرات منعزلة ومتباعدة.
– أخطاء وتجارب كانت مصدر المتعلم.	– ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الخطأ.
إجمالي الأ ول	إجمالي الخصوم

المصدر: د. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره , ص **374** .

وعلى نحو ما يحدث في ا اسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأ ول وتخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، وبنفس المنطق فإن تنمية الأ ول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية (أي المعوقات والتوجهات السالبة) يحقق تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

رابعاً: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف **Goleman** [20] الذكاء الوجداني بأنه : " قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد ", وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من ثلاث عنا ر.

1.5– إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية:

الرقابة الذاتية، المصداقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير،الرغبة في الإنجاز.

2.5– معرفة النفس: وهي القدرة على معرفة نفسه, واكتشاف حالاته وما يثيره ويغضبه، وما يحزنه ويرضيه.

3.5- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

خلا ـة:

وما يمكن قوله كخلا ـة وتو ـية لهذه المداخلة؛ هو إلزامية تكوين وتنمية الموارد البشرية ضمن ما يفترضه سوق العمالة من متطلبات وما يشوبه من حركية مستمرة تستدعي أن تقوم المؤسسة بإجراء توقعاتها المستقبلية أي الاعتماد على النهج الإستراتيجي في التحليل والتوقع.

وعلى هذه الأساس تتجلى ملامح التغيير الكلي للنظرة التقليدية التي تأخذ في أبجدياتها تكوين وتنمية الموارد البشرية مجرد تكلفة لا تدر عائدا إلى الاعتقاد الجازم– وبمفهوم أوسع وأشمل– وعلى أنها أ ـل استراتيجي يؤدي عند استثماره الفعلي, إلى خلق مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة من خلاله فرص البقاء والانطلاق نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة, في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

الهوامش

[1] . بوشنافة أحمد ، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، جوان **1994**، جامعة الجزائر، ص **18– 19**.

[2] . د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان ، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية ، بيروت، **1990**، ص **326**.

[3] . د . أحمد مندور و د . أحمد رمضان، مرجع سبق ذكره ، ص **327** .

[4] . د. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، **1980**، ص **380** .

[5] . د. عقيل جاسم, عبد الله أبو رغيف، طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي والحديث، الإسكندرية، **1998**، ص **157** .

[6] . د. عا ـم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل" نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص **123**.

[7] . ففي الولايات المتحدة مثلا: كان حجم الموارد البشرية عام **(1950) 62.20** مليون عامل، ارتفع هذا الرقم ليصبح **93** مليون عامل عام **1975** ليتعدى حجمها مع بداية الألفية الثالثة **120** مليون عامل.

[8] . د. مُحَمّد الحناوي و د. مُحَمّد الصحن و د. مُحَمّد سلطان ، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، **1999**، ص **228** .

[9] . **Serge Vallement , Gestion des ressources humaines dans l'administration , La Documentation française , Paris ,1999 , P 26**.

[10] . د. ـالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، مصر, **2002**، ص **32** .

[11] . د. ـالح الدين عبد الباقي، نفس المرجع أعلاه ، ص **44 ـ 45**.

[12] . د. محمد عبد الكريم ، الإدارة "المهام والمسؤوليات"، دار النشر الدولية ، القاهرة، **1995**، ص **50**.

[13] . د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، **2001**، ص 205 .

[14] . د. علي السلمي، نفس المرجع أعلاه، ص **234**.

[15] . د. عبد الرحمان الشقاوي، مرجع سبق ذكره، ص **09**.

. **1 E . Keep , Training strategies in Ed story new perspective on Human ressource Management Mark well , Oxford , 1989 , P 56**.

[17] . د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص **369** .

[18] . د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، **2002**، ص **157**.

[19] . بن عيسى محمد المهدي, مداخلة بعنوان: "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة, ورقلة, مارس **2004**.ص **6**.

[20] . **D.Goleman, Emotional intelligence, presentation in TPD-conference.october,1999, P 229** .